

J.フロント リテイリング株式会社「第 18 期定時株主総会」質疑応答要旨

日 時：2025 年 5 月 29 日（木）10:00～11:45

場 所：東京商工会議所 渋谷ホール

（消費関連）

Q.こここのところ物価の上昇が激しい。この物価上昇がまだ続くかどうかの見通しをお伺いしたい。また購買力が落ちたときにどのようにして消費を盛り上げる努力ができるのか。

A.（小野社長）

昨年来、物価高ということが言われるようになった。百貨店の生鮮食品売場の客単価を確認したところ、それほど大きな変化は見られていない。百貨店は嗜好品を中心に扱っているため、物価上昇の影響を短期的に受けにくいものと見ている。一方で物価高の原因を見極めないといけないということと、物価高と賃金上昇とのバランスが消費行動につながるという観点から、今後の状況を注視しながら打つべき手を打っていく。

コロナ禍からの回復過程においてインバウンドと外商の 2 つが大きな成長エンジンとなっているが、中間層消費も、百貨店・パルコにおいて大きなシェアを占めるため、今後の外部環境の変化を見極めながら必要な対応を講じていきたいと考えている。

（戦略関連）

Q.アップデートされた中期経営計画についてお伺いしたい。事業利益を増額するにあたって、どの事業セグメントを中心に利益を伸ばしていこうとしているのか。

A.（小野社長）

本日まで説明させていただいたように、中期経営計画の最終年度（26 年度）の目標であった事業利益 520 億円を、初年度である 24 年度に達成したため、事業利益 560 億円という新たな目標を設定させていただいた。コロナ禍からの回復過程において、我々の強みであるリテール事業の強さを再認識した。このため、主に百貨店、SC 事業ともに当初計画より利益を積み増している。

一方、大丸松坂屋百貨店において大丸梅田店の大型改装影響が生じるため、24 年～26 年度にリニアに伸びていく利益計画ではないが、基本的にリテールの百貨店、SC の両事業で利益成長を図りながら、デベロッパー事業と決済・金融事業で百貨店の一時的な利益減退をヘッジし、26 年度事業利益 560 億円の達成を目指していきたい。

Q.当社は名古屋で栄地区を中心に開発計画を進めているが、リニア新幹線の関係もあり、名古屋駅周辺の開発も進んでいる。この駅前地区に出店する計画はないか。

A.（小野社長）

来年、栄地区に「ザ・ランドマーク名古屋栄」という新しい複合商業施設が開業する。これによって当社グループの名古屋栄地区における商業施設は 10 館となる。松坂屋が 3 館、PARCO が小型のものを含め 4 館、それ以外にも商業施設がある。我々の最大のミッションは栄地区においてプレゼンスを発揮し、結果を出すことである。駅前には確かに魅力のある立地ではあるが、栄地区・駅地区双方で投資をすることは効果の分散につながる可能性もあると考えている。

現段階では、栄地区に集中するというのが基本スタンスだが、ご質問のとおり、リニアの開通など将来的にどうなるかということもあるので、情報のアンテナを立てながら、各エリアの開発計画に取り組んでいきたい。

Q.上野松坂屋をよく利用するが、隣の PARCO_ya は綺麗だと思う反面、松坂屋の店舗はかなり古くなってきたと思う。今後の松坂屋上野店の再開発などの予定があればお伺いしたい。

A. (J.フロント都市開発 平井社長)

当社の開発戦略として、グループの基幹店が立地する 7 つの都市を重点戦略エリアと定め、開発を進めている。現在の開発計画としては、名古屋栄地区のザ・ランドマーク名古屋栄、心斎橋地区では心斎橋プロジェクト、さらに今回心斎橋ビルの再開発プロジェクトに参画している。再開発にあたっては、建物のコンディション、マーケットの状況を踏まえて順次検討している。上野松坂屋についても百貨店として営業をしているので、大丸松坂屋百貨店としっかりと話し合いをして検討を進めていく。

A. (小野社長)

当社は、百貨店の店舗基盤という観点で言えば、首都圏では競合他社に後れを取っているのは事実である。このため上野というエリア、上野店は非常に重要な意味を持つ。現在、関西を含め各エリアで様々な開発計画が進行しているが、中長期的な成長に向けた準備と足元業績を両立させてマネジメントすることが経営の責務と考えており、これらを踏まえ、松坂屋上野店のあるべき姿、活用方法について検討を進めていく。

Q.海外戦略についてお伺いしたい。当社は過去香港やシンガポールなどに出店していた時期があったが、現在は撤退されていると思う。インバウンドは活況ではあるが為替に左右される。国内マーケットが縮小していく中で、これから人口が増えていく海外に進出していくのは当然だと思う。競合他社は海外に出店している。御社は再度、海外に出店することや海外百貨店の買収などについて検討されていないか。

A. (森田執行役)

ご質問のとおり、現在は百貨店、パルコともに海外に大きな拠点を有していない。海外戦略については、まずインバウンドについては顧客 I D 化を進め、国内顧客と共に顧客基盤を拡大し、安定化を目指していく考えである。一方、将来の新しいアウトバウンドビジネスの基盤づくりにも取り組んでいる。具体的には自社コンテンツの開発・保有を軸にアジアでのトライアルを展開していく。日本クオリティの体験価値や商品・サービスでの海外進出を見据え、将来のビジネスのスケール化に向けた海外戦略を引き続き検討していきたい。

A. (小野社長)

日本のマーケットが長期的に縮小していく中で、当社としても海外での事業の橋頭保は築いていきたいと考えている。

Q.私は渋谷 PARCO のニンテンドースタアによく行くが、当該フロアはいつ行ってもお客様が多く、かなり成功していると思う。一方、ニンテンドースタアは他の施設や百貨店に入っている。IP コンテンツを導入する際に、当社グループの店舗に誘致するためにどのように売り込んでいくのか。また、渋谷 PARCO はニンテンドーがあるフロアの賑わいは凄いが、他のフロアはそれほどでもない。顧客を他のフロアに呼び込む戦略も必要だと思う。そのあたりをお伺いしたい。

A. (パルコ 川瀬社長)

パルコはテナント業を営んでいるが、地域ごとに、テナントの皆様が PARCO に出店されるか、もしくは他の商業施設に出店されるか、日々話し合いをさせていただいている。テナント様としても出店戦略があり、各社において求める規模や距離、顧客層などの考えをお持ちである。これらについて話し合いをしながら、当社グループの施設に魅力のあるテナントとして入っていただけるよう、働きかけている。

去年秋に、名古屋 PARCO にポケモンセンターをオープン、今春にはキデイランドの魅力的な店舗に入っていた。また仙台 PARCO においても今春に、様々な魅力的なテナントが誘致出来ている。各地域において人気の IP コンテンツを導入できるよう、引き続き努めていく。

渋谷 PARCO は、現在海外からの観光客のお客様の売上が半分を占める。日本のキャラクターコンテンツが充実している 6 F フロアが非常に盛り上がっているのは事実。ただし他フロアに出店をいただいているテナントからも、渋谷 PARCO の集客力はご評価いただいている。渋谷 PARCO の特徴としては、キャラクターショップの集積だけでなく、同じ感度でファッションや日本のクリエイターショップがあり、また 8 つのギャラリーも展開しており、顧客アンケートでも「渋谷 PARCO 全体がセレクトショップのようで色々なカルチャーに触れることが出来て楽しい」とのお声もいただいている。ご質問をいただいたように、買い回りをさらに促進することが業績向上に資すると思うので、今後とも全国の PARCO 並びに J.フロントの商業施設が繁盛するように努めていく。

A. (小野社長)

一つ目のご質問はまさに当社がグループ戦略の中で掲げている「シナジー」の典型的な例だと思う。コロナ禍を経て我々経営層においてもコミュニケーションがより円滑となり、百貨店・パルコの品揃えやテナント誘致の担当者同士がひざ詰めで話し合い、互いの強みをグループレベルで拡散していく動きをとっている。先ほどご紹介した名古屋 PARCO のポケモンセンターも、元は松坂屋にあったものを PARCO に移設することでより大きな効果を生み出させるということで実現した例である。引き続き具現化していきたい。

(財務関連)

Q.先日高島屋が株式の無償分割をしたが、御社において無償分割の予定はないのか。もしされないのであればその理由を教えてください。

A. (長峯執行役)

当社としても将来的な投資の小口化に向けた検討は進めていくべきものと考えている。ただし、現状において、まずは足元および中長期の成長戦略の着実な実行とその成果としての株主還元、これによる株価への反映、トータル・リターンの上昇に取り組んでいく。投資の小口化に向けた議論は重ねていきたい。

(ダイバーシティ)

Q.女性管理職比率 31%を目指すということだが、以前はどれくらいの比率だったのか。出来ればもう少しスピードアップして 40%以上にしてほしい。

A. (今津執行役)

当社グループは仕事に真面目に向き合う優秀な社員を多数擁しているが、社員こそが最大の「資本」であり、充実を図っていく必要があると認識している。その中で、特にご指摘の「女性社員の活躍推進」は重要な領域と認識している。

当社グループは、社員の過半数を女性が占めるという特性もあり、従来から法定を超える育児支援制度を整えるなど女性が継続して働くことが出来る環境を整えてきた。女性管理職比率は、2018 年度に約 15%だったものが 2024 年度末時点では約 26%まで上がってきている。2026 年度にはこの比率を 31%、2030 年度に 40%にするという目標を掲げ、推進している。

女性リーダー層の育成に向けて、一例だが「女性のためのキャリアフォーラム」という研修を実施し、また今年度以降メンタリング制度の導入や女性同士のネットワーク強化を図るなど取り組みを強化する。単に、女性管理職を増やすことが目標ではなく、女性がいいきと働ける職場づくり、働きがいを持ってキャリア形成ができる環境づくりを進めていく。

A. (小野社長)

最近 ESG に逆行するような動きも一部にあるが、当社は ESG の取り組みを減退させるつもりは一切ない。ダイバーシティの実現自体が目的ではなく、当社の成長や企業価値向上に必要な取り組みとしてダイバーシティを進めている。この間も女性管理職比率を高めるための取り組みや土壌づくりは進めてきたが、さらにスピードを上げて取り組んでいく。

(ガバナンス・コンプライアンス)

Q.ガバナンスについてお伺いしたい。当社は会社法上の指名委員会等設置会社という機関設計であり、社外取締役の役割が強くガバナンスが効く機関形態と認識している。加えて、取締役の過半数が社外取締役で、かつ議長も社外取締役が担っており、よりガバナンスの効く体制になっている。最先端の形態である一方、社長のパワーの源泉が奪われているのではないかとも思うが、これらの懸念を凌駕するようなガバナンス上のメリットがあるのか。社長の考えをお伺いしたい。

A. (稲上執行役)

ガバナンスのありようは各社各様だと思う。そのなかで当社が指名委員会等設置会社という形態を採用している理由は、より客観的で、透明性の高い経営を目指していこうという考え方に基づいている。ガバナンスの取り組みは 2017 年度から段階的に進め、現在に至っている。ガバナンスが効きすぎではないかというご懸念に関してだが、むしろ多様な社外取締役の知見、幅広い業種や経営経験など背景に、様々な視点・意見を取り入れることで、中長期視点で攻めと守りの両面からガバナンスが効いた体制になっていると思う。一方で、ガバナンス改

革に終わりはないと考えており、持続的な企業価値向上に向けてガバナンスの要である取締役会の実効性向上に引き続き努めていく。

A. (小野社長)

昨年3月から新体制となり1年超が経過したが、この間、取締役会議長が社外取締役であることによる窮屈さを感じたことはない。従前は社内出身の取締役会議長と社長で、どこかあうんの呼吸で運営してきた面もあったが、むしろ私と社外取締役の小出議長だからこそ密にコミュニケーションを図りながら、取締役会でどのような議論を重ねていくべきかを議論しながら進めている。私としては、むしろ取締役会が困るような思い切った提案をするよう、執行を強化することが優先課題と考えている。会社全体として監督サイドと執行サイドがかみ合う形で成長が出来るガバナンスを追求していきたいと考えている。

Q.昨年と同じ質問だが、相変わらず化粧品の店頭販売員は、国で定めている化粧品の効能・効果のガイドラインの知識を持っていない。顧客に対し間違った情報提供をしている。昨年の会社回答も、教育をしっかりしていくということだが、結果は改善されていない。教育が機能していないのではないか。

A. (大丸松坂屋百貨店 宗森社長)

化粧品の効能・効果をお客様に正しく伝えることは非常に重要と当然認識している。当社では関連する法令についての知識習得と定着のためEラーニングを数千名の規模で行っている。加えて、化粧品のお取引先販売員には動画による研修なども実施しているほか、社内イントラネット上での知識習得機会の整備などにも取り組んでいる。さらに、化粧品広告表現のチェックをするシステムの導入、また第三者機関が店舗に入り表示の立ち入り検査なども行っている。

一方で、ご指摘のとおり不十分な部分があることは認識しているが、このような教育や仕組みを通じて、愚直にやり続けることが一番重要だと考えている。しっかりと教育を完遂していきたい。

A. (小野社長)

昨年も申しあげたが、コンプライアンスは最重要経営課題のひとつと考えている。一方、その徹底には極めて長く険しい道のりを歩いていく必要があると認識している。去年よりも今年、今年よりも来年と確実にコンプライアンスのレベルを上げていきたい。引き続き、会社全体と個々人の意識の両輪で、コンプライアンスレベルの向上に努めていく。

(株主優待)

Q.優待カードに名前が記入されていることで使いづらい面がある。名前の代わりに番号にしてください、希望者のみ記名式にしていきたい。記名式ではない百貨店他社もある。

A. (梅林執行役)

当社では株主様ご優待カードは記名式であり、ご家族様もご利用いただけるようにしている。貴重なご意見として承り、次年度以降の検討課題として議論を重ねさせていただく。

Q.外商カードを持っていたが、株主になると食品とレストランが割引になるので、初めて株主になった。パルコでの優待や駐車場利用のサービスなどについても検討してほしい。

A.（梅林執行役）

サービス拡充については、これまでも多くの株主様のご意見を伺い、一つひとつ実現してきた経緯がある。貴重なご意見としてお伺いする。冒頭ご説明したように、今年度から大丸松坂屋百貨店株主様ご優待カードをパルコでご提示いただくと、指定のショップ内でサービスを提供できるようになったので、まずはこちらをご利用いただきたい。また、隣接した店舗における株主優待のあり方については、今後のエリア戦略も含め、グループ顧客戦略全体の中で検討課題としている。引き続き、株主の皆様のご期待に添えるよう内容の充実を図っていく。

Q.株主優待で買い物をすると、優待を受けるには現金しか使えない。システム面や手数料の問題もあると理解しているが、キャッシュレス化が進んでいく中で、カード会社に対し手数料を引き下げる交渉はできないのか。

A.（梅林執行役）

現在株主優待をご利用いただけるのは、現金及び当社が発行している自社クレジットカードとしている。背景には、ご優待に加えて他社クレジットの利用となると手数料がかかり、収益を圧迫することが挙げられる。当社でもキャッシュレス決済の環境を作っているが、今後において決済会社等と交渉するというフェーズも出てくると認識している。これらも踏まえ営業政策や株主優待のサービス設計などについて検討していきたい。

以 上